

## ARTÍCULOS ORIGINALES

## La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas

*Library employee motivation through expectancy theory***Resumen:**

La motivación es un elemento esencial para el éxito de una unidad de información. El desempeño de los empleados será variante a consecuencia de la influencia que tenga el bibliotecólogo que administra los recursos humanos. Este artículo desarrolla la teoría de las expectativas de Vroom, la cual explica que la motivación es un proceso de elecciones realizadas entre diferentes comportamientos que están bajo el control de las personas. Así que se propone el uso de esta teoría para los profesionales de la información que tienen a su cargo el manejo de empleados. Razón por la cual se describen sus componentes y se mencionan los factores que generan la motivación de los trabajadores.

Autor

Vazquez Moctezuma, Salvador Enrique<sup>1</sup>

Filiación

1.Posgrado de Bibliotecología y Estudios de la Información, Universidad Nacional Autónoma de México.

Email

quique.vazquez@hotmail.com

En general lo que encontramos es una carencia de estudios publicados en bibliotecología y ciencias de la información, al menos en Latinoamérica, sobre lo que motiva a los grupos de trabajo de las unidades de información. Sin duda, la teoría de las expectativas no ofrece sugerencias específicas sobre que motiva a los empleados de una organización, sin embargo brinda variables del proceso cognitivo que reflejan diferencias individuales en la motivación.

**Palabras clave:** Teoría de las expectativas, modelo VIE, expectativas, desempeño, motivación en el trabajo.

**Abstract:**

Motivation is a key to the success of an information unit element. The employee performance variant is a result of the influence that has the librarian that manages human resources. This article develops the expectancy theory of Vroom, which explains that motivation is a process of choices made between different behaviors that are under the control of individuals. So using this theory for information professionals who are responsible for managing employees is proposed. Also describes the components of the theory of expectation and mentioned the factors that generate the motivation of workers. In general, what we find is a lack of published studies in library and information science, at least in Latin America, about what motivates workgroup information units.

## Citación:

Vazquez Moctezuma, S. E. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 2 (1), 3-14

Certainly the expectations theory does not offer specific suggestions about what motivates employees in an organization, however provides the cognitive process variables that reflect individual differences in motivation.

**Keywords:** Expectancy theory, VIE model, expectancy, performance, motivation in work.

## 1. Introducción

Desde el siglo pasado el bibliotecólogo no solo ha sido el enlace entre la información y el usuario, sino también ha tenido que realizar actividades de administrador de recursos humanos, ya que ocupa puestos de directivo. Por otro lado, cada empleado de una unidad de información tiene diferentes motivos para trabajar en ella, si el bibliotecólogo como administrador decide tratar bien a sus empleados, necesita saber qué motiva y qué determina la forma de su desempeño, en contraste, si decide lo contrario, el desempeño de las personas declinará, lo cual provocará más caídas en el futuro y en algunos casos hasta la extinción de la unidad de información.

Una de las funciones de los administradores de bibliotecas es mantener altos niveles de motivación entre los subordinados para conseguir los objetivos de la unidad de información. Muchos administradores que dirigen recursos humanos se preguntan ¿como motivo a mi personal? Lo mejor sería preguntarles a ellos que han hecho para que sus trabajadores se encuentren desmotivados. De ahí que, antes de motivar a los empleados hay que cuestionarnos lo siguiente ¿Por qué y para que se quiere motivar a los trabajadores de la biblioteca? Una vez teniendo clara esta cuestión podemos auxiliarnos de una teoría motivacional.

Existen diversas teorías motivacionales y en general pretenden ayudar al administrador del talento humano de la biblioteca a comprender de

mejor forma la motivación asimismo el desempeño de sus empleados. Escaso son los tópicos desarrollados sobre la motivación de los empleados en el contexto bibliotecológico y en ciencias de la información, de ahí que se traslade la literatura de la administración y psicología en este contexto, pues la biblioteca no difiere a otras organizaciones.

Entonces, tener conocimiento sobre la teoría de las expectativas, la cual esta empapada del humanismo, permitiría crear o mejorar el clima organizacional, y la aplicación de esta puede resultar en la consecución de una mayor productividad en beneficio de la biblioteca. En esta línea, teoría de las expectativas puede usarse su lenguaje matemático, sin embargo, es preferible en el área de humanidades utilizar los componentes (valencia, instrumentalidad y expectativa) más que las ecuaciones, porque opera con variaciones constantes por la naturaleza del hombre que lo hace impredecible y por el contexto que lo rodea.

Este trabajo tiene como propósito desarrollar la teoría de las expectativas de Vroom en la motivación de los empleados en bibliotecas, para que sea comprensible y usable entre los administradores de recursos humanos de esos centros. Además se describe sus componentes, así como se mencionan los factores que generan la motivación de los trabajadores. También, se sugieren algunas estrategias de cómo podríamos aplicar la teoría de Vroom en el entorno bibliotecario. Cabe destacar que este estudio es un

documento conceptual. Por lo tanto, el ensayo y la verificación del modelo de Vroom en la motivación de los empleados de la biblioteca propuesto se ofrecerán para futuras investigaciones.

## 2. Revisión de literatura

El término motivación se usa con frecuencia, además es una expresión clave en las organizaciones o bibliotecas. Sin embargo, se han generado varias definiciones ya que es un concepto amplio y básicamente se emplea para explicar e identificar aquello que hace que las personas se comporten de cierta manera. Por su parte Steve, (2003) menciona que la motivación es el proceso psicológico que le conduce al sujeto a perseguir una o más metas para satisfacer sus necesidades o expectativas. Por otra parte, la motivación tal como se define por Robbins, (2009) es la voluntad de ejercer un alto nivel de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

En la definición propuesta por Sexton (1999) afirma que: la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance una meta deseada por el motivador. Una vez expuestas las diferentes formas de definir la motivación se puede concluir que ésta es generada por los impulsos del individuo y por el medio ambiente que determinará que se comporte de tal forma para satisfacer algunas necesidades, objetivos o metas.

Existe una variedad de teorías motivacionales que han dominado durante la segunda mitad del siglo XX y comienzos de este como: la teoría de la

jerarquía de las necesidades de Maslow (Rosembaum,1983); la teoría de la madurez/ inmadurez de Cris Argyris (Sexton,1999); Teoría de los dos factores de Herzberg (Vroom,1990); la teoría X y teoría Y de Douglas Murray McGregor, (2007); la teoría Z de Ouchi (1982) y la teoría de la equidad de Stacy Adams (Claver, 1994), la mayoría de estos postulados fueron desarrolladas en Estados Unidos de América por y acerca de estadounidenses, también estas tratan de explicar porqué la gente toma ciertas decisiones en su empleo y busca determinados premios, además si está satisfecho o insatisfecho con su trabajo y con las recompensas inmersas en éste.

Por otra parte, se considera que la primera teoría de las expectativas fue formulada por el psicólogo norteamericano Edward C. Tolman en la década de 1930. Este modelo sugiere que el comportamiento humano está motivado por la perspectiva que conducirá a la meta o resultado deseado (expectativa consciente) más que la respuesta a los estímulos (Tolman, 1932). Años más tarde, Georopoulos, Mahoney y Jones (1957), aplicaron un modelo básico de la teoría de las expectativas en donde encontraron que si un trabajador considera la alta o baja productividad como un camino hacia la obtención de sus metas personales, tendrá a ser un productor alto o bajo.

Pero una versión más rigurosa del modelo es la desarrollada por el psicólogo Víctor Harold Vroom (1964), conocida como teoría de las expectativas de Vroom o Modelo VIE. Esta teoría es una representación cognitiva, porque toma al ser humano como un ser pensante y racional también la persona se centra en los resultados o recompensas, es decir, las acciones de un individuo son impulsadas por las consecuencias esperadas según sus cálculos o expectativas, cabe mencionar que este modelo esta empapada de

humanismo ya que en esencia toma al hedonismo y la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo en sus bases. No obstante, su productor advierte que la teoría ha sido tratada como si fuera una creación original. Por el contrario tiene sus raíces en los escritos de muchos autores como de Lewin, Rotter, Peak, Davidson, Suppes y Siegel, Atikson y Tolman.(Vroom 2005).

El desarrollo de las teorías motivacionales ha sido fruto de las ciencias de la administración y psicología. Sin embargo se encontró que en el área bibliotecológica y ciencias de la información son pocos los trabajos publicados sobre la teoría de las expectativas de Vroom, de los cuales se recuperaron cuatro trabajos: 1) Dodge y Ramsey (1981) menciona que teoría de las expectativas puede ser aplicable en la motivación de los empleados de bibliotecas, también 2) Calva (2004) advierte que el modelo VIE puede usarse en la dirección de personal de bibliotecas. Por su parte 3) Ugah y Arua (2011) nos ofrece un ejemplo en el departamento de catalogación visto desde la teoría de las expectativas. Mientras que, un trabajo de Lee (2007) propone un modelo de como motivar a los usuarios de la biblioteca a través de lo expuesto por Vroom. Estas investigaciones confirman que la teoría de las expectativas puede ser aplicable hoy en día, tanto para motivar a los empleados de una unidad de información así como a los usuarios de esta.

Se puede notar que el estudio de la motivación no es un tópico nuevo, sin embargo desde el área bibliotecológica ha sido un tema desatendido, al menos en Latinoamérica. De ahí que este trabajo intenta abrir camino para atender esa carencia, aunque enfocándose solo en la teoría de las expectativas de Vroom, a causa de que el universo de estudio sigue siendo amplio además se pueden

ver con distintos enfoques, cada tópico remite a otros subtópicos y éstos a otros por lo cual hacen que el estudio de la motivación sea un tema complejo.

### 3. Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas o modelo VIE, explica que la motivación es un proceso de elecciones realizadas entre diferentes comportamientos que están bajo el control de las personas. Los empleados se comportarán de cierta forma si quieren conseguir un aumento de sueldo u otra recompensa. El modelo está compuesto por los deseos individuales hacia las recompensas específicas (Valencia), el desempeño de las actividades y la percepción de las recompensas recibidas (Instrumentalidad) y la creencia de que determinado comportamiento permitirá obtener ciertas recompensas (expectativas) lo que guiará el esfuerzo para completar las actividades (Vroom, 1964).

#### *Elementos del modelo VIE*

Los principales elementos que conforman la teoría de las expectativas son: la valencia, la instrumentalidad y la expectativa además el esfuerzo, el desempeño, los resultados, la satisfacción y la equidad.

#### *Valencia*

El atractivo, preferencia, indiferencia o rechazo de un resultado para una persona en particular es la valencia, por lo tanto, es el reconocimiento de que las personas tienen deseos o necesidades. La valencia puede ser positiva, negativa o indiferente dependiendo del provecho que brinde, así como de la satisfacción anticipada de un resultado. Si la persona elige o desea alcanzar un resultado es una valencia positiva representada por (+1). En caso

contrario la persona que rechaza o se resiste a no alcanzar un resultado se muestra como (-1). Sin embargo, si el resultado no representa interés alguno para el individuo o le es indiferente toma el valor de (0) (Vroom, 1964).

### *El esfuerzo*

El esfuerzo es la acción visible de los individuos que se enfoca hacia un fin en particular, ese fin es el desempeño, es decir, el esfuerzo es una reacción interna que puede observarse en forma de conductas como tareas, deberes y responsabilidades (desempeño) (De Cenzo y Robbins, 2006). También, el nivel de esfuerzo depende de la meta, que tanto se quiere invertir para lograr el objetivo o recompensa.

### *El desempeño*

Mientras que el desempeño es la conducta de un individuo que se da en función de su habilidad, capacidad y cualidades para realizar un trabajo, así como de la disposición para hacerlo pero, con un objetivo en mente (Queipo y Useche, 2002). En esencia las unidades de información o bibliotecas contratan a las personas para que realicen ciertas actividades o tareas (desempeño). Cabe señalar que tanto el esfuerzo como el desempeño son distintos, pero ambos se asemejan en que persiguen un fin en mente, en otras palabras, cuando a un empleado se le práctica un examen para un puesto, se dice que se esforzará por pasarlo, así pues pasar el examen es el fin u objetivo, mientras que la calificación que se obtenga equivaldrá al desempeño de la meta que se persigue.

### *Los resultados*

Los resultados son las consecuencias derivadas del trabajo de un empleado. Sin embargo Navarro y Quijano (2003) mencionan que estos pueden clasificarse en dos tipos: 1) resultados de primer

nivel- Son los beneficios que se consiguen para la biblioteca o unidad de información, el cual es evaluado por cantidad-calidad, por ejemplo cuántos libros son intercalados por un bibliotecario en un día laboral (cantidad) y si están bien o mal intercalados (calidad); 2) los resultados de segundo nivel, son las recompensas o sanciones derivadas de los resultados de primer nivel y estos a su vez se derivan en recompensas intrínsecas (autoestima) y extrínsecas (salario, promoción, etc.). Por ejemplo, algunas recompensas en los resultados de segundo nivel son: el manejo de nuevas herramientas, aumentos de sueldo, días libres, entre otros premios. Sin embargo, para que el trabajador consiga los resultados de segundo nivel tendrá que trabajar más duro para obtenerlos, por ende, ese desempeño alto se verá reflejado en el aumento de producción de la biblioteca o resultados de primer nivel.

### *La instrumentalidad*

La instrumentalidad es el juicio que hace un empleado sobre si será recompensado toda vez que termine una actividad, por lo cual esté toma el valor de (+1) si es probable recibir una recompensa y será cero si no lo es (Vroom, 1964). También se puede representar por medio de la respuesta a la pregunta que el empleado se formula asimismo ¿si soy capaz de desempeñarme como se espera, recibiré lo que se me prometió?, razón por la cual si hay una recompensa por parte de la biblioteca el trabajador se encontrará más motivado.

### *La expectativa*

La expectativa es la valoración subjetiva que un empleado hace sobre si determinado esfuerzo le llevará a terminar una tarea (relación de esfuerzo y desempeño) y toma valores de 0 a 1 (Vroom,



1964). En caso de que el individuo no vea ninguna probabilidad de que el esfuerzo empleado genere terminar una tarea, esté toma el valor de (0) pero, si dicho resultado esperado se puede concluir con éxito mediante el esfuerzo esté será equivalente a (+1). Sin embargo, la expectativa depende de la autoestima, experiencia, habilidades, aptitudes, herramientas con las que cuenta el empleado para realizar una actividad. No obstante, la desconfianza del individuo provocará creer que no se es tan capaz para realizar y terminar una tarea.

### *La satisfacción y equidad*

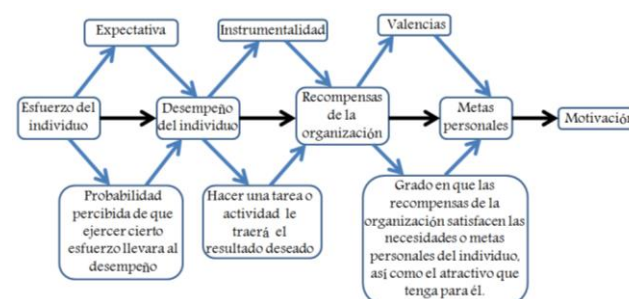
Con respecto a la satisfacción y equidad, de acuerdo con Vroom (1964), puede haber una diferencia entre la satisfacción probable a partir de un resultado (valencia) y la satisfacción real que proporcioné ese resultado (valor). Es decir, cuando un sujeto desea o prefiere una recompensa (valencia) y cree que esa recompensa va a satisfacer sus necesidades, toma valor cuando realmente consigue dichos resultados. Pero una persona puede desear un objeto y luego de obtenerlo le generará poca satisfacción. Sin embargo, el mismo Vroom reitera que se refiere a la satisfacción de una persona únicamente con referencia a los objetos que realmente posee. Por lo tanto, se puede hablar de la satisfacción de una persona con su trabajo actual, pero no con respecto al trabajo que nunca ha realizado.

Por otra parte, cuando aumente la diferencia entre las recompensas que un individuo considera que debe recibir y las que verdaderamente obtiene, se incrementará la insatisfacción. Pero será equitativa cuando menor sea tal diferencia y por lo tanto, mayor satisfacción. También, si un resultado provee más satisfacción de la que el individuo había calculado, puede suceder que en el futuro le atribuya una mayor valencia; por lo

cual, si un resultado provee de insatisfacción puede que en fechas siguientes pierda valencia.

En cuanto a los componentes de la teoría de las expectativas, se puede decir que la probabilidad de que el esfuerzo origine una recompensa es subjetiva del individuo, que dice que dirigir determinada cantidad de esfuerzo hacia la ejecución de una actividad (desempeño), dará como resultado cierta recompensa de la organización y provocará la satisfacción de las necesidades del empleado o metas personales (Figura 1). Cabe mencionar que hay otros factores que pueden ocasionar que las relaciones esfuerzo, desempeño y recompensas se modifiquen por la capacidad del individuo y la evaluación del desempeño.

Figura 1: Relaciones para llevar al máximo la motivación.



Fuente: Robbins, S. (2009). Elaboración propia.

## **4. Formulación de la teoría de las expectativas**

La teoría de las expectativas originalmente maneja un lenguaje matemático y como lo advierte Vroom, (2005), es preferible usar los componentes que las ecuaciones, porque opera con variaciones constantes por la naturaleza del hombre que lo hace impredecible y por el contexto que lo rodea.

### *Valencia de un resultado de primer nivel*

La valencia de un resultado de primer nivel equivale a la producción que obtiene la unidad de información gracias al trabajo de los empleados. Pero menciona Vroom que la valencia de un resultado de primer nivel será, para determinada persona, una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de los resultados de segundo nivel por la instrumentalidad respectiva. En forma de ecuación se lee como sigue:

$$V_j = f \left[ \sum_{k=1}^n (V_k' I_{jk}) \right] \quad (1)$$

Donde:

$V_j$  es la valencia para determinada persona tiene el desempeño  $j$ .

$V_k'$  es la valencia que, para la misma persona, tiene el resultado de segundo nivel  $k$ .

$I_{jk}$  es la instrumentalidad que relaciona ambos resultados. En otras palabras, es la probabilidad subjetiva de que un empleado alcance un nivel de desempeño  $j$  obtendrá un resultado de segundo nivel  $k$ .

También se puede representar conceptualmente como: la multiplicación de la necesidad o deseo (valencia de un resultado de segundo nivel) por la incertidumbre de que si habrá recompensa por hacer una tarea (instrumentalidad) dando como resultado la producción (valencia de un resultado de primer nivel). Según Enric Genescá (1977), la valencia de un determinado desempeño  $V_j$  será menor cuando, a juicio del empleado, sea difícil que al conseguirlo obtenga como consecuencia determinados resultados de segundo nivel deseados por él (instrumentalidad baja), o bien cuando, a juicio del empleado, conduzca a la obtención de una combinación de resultados de segundo nivel poco deseados (valencia de

resultados de segundo nivel baja). Si el empleado se desempeña como se espera gana la biblioteca, y por ende, ésta podrá compensar al empleado pero, si el trabajador no se desempeña como se espera para cumplir las metas de la biblioteca pierden ambas partes.

Así que los empleados trabajarán para conseguir los objetivos de la unidad de información o biblioteca, en tanto dicho logro posibilite la satisfacción de sus necesidades o resultados de segundo nivel, además de la estrecha relación con el desempeño del individuo y la recompensa de la organización.

### *Fuerza motivacional*

La unión de la valencia y la expectativa son cruciales para la motivación de las personas, ésta combinación se conoce como fuerza motivacional. Menciona Vroom (1964), que la fuerza de una persona es realizada por un acto, de una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias correspondientes a cada nivel de desempeño por la probabilidad subjetiva de ejercer dicho nivel de esfuerzo se conseguirá alcanzar tales niveles de desempeño. Esto se puede expresar en forma de ecuación como sigue:

$$F_i = f \left[ \sum_{j=1}^n (V_j E_{ij}) \right] \quad (2)$$

Donde:

$F_i$  es la fuerza o motivación que determinada persona tiene para ejercer un nivel de esfuerzo  $i$ .

$V_j$  es la valencia para determinada persona tiene el desempeño  $j$ .

$E_{ij}$  es la expectativa que tiene el individuo al realizar el nivel de esfuerzo  $i$  alcanzara un nivel de desempeño  $j$ .

También se puede representar a través de la multiplicación de la producción (valencia de resultado de primer nivel) por la duda de si se puede terminar una tarea (expectativa) que dará como consecuencia un comportamiento dirigido o fuerza motivacional. Es decir, los empleados aumentarán su motivación (fuerza) si perciben que pueden realizar una tarea y ésta a su vez será recompensada, pero depende del esfuerzo y desempeño del individuo; sin embargo, si la expectativa y la valencia tienen un valor de cero la fuerza será de cero.

La formulación de la teoría de las expectativas postula que una persona está dispuesta a tener aquel comportamiento o motivación cuando se multiplica la valencia de segundo nivel ( $V_k$ ), la instrumentalidad ( $I_{jk}$ ) y la expectativa ( $E_{ij}$ ) representada por la ecuación (3). Esto se puede expresar en forma de ecuación como sigue:

$$F_i = \left[ E_{ij} \left( \sum_k [V_k \cdot I_{jk}] \right) \right] \quad (3)$$

También se puede representar conceptualmente por medio de la multiplicación de la valencia de un resultado de segundo nivel por la instrumentalidad que brindará como resultado un aumento en la producción o valencia de un resultado de primer nivel y que este al multiplicarse con la expectativa arrojará como resultado un comportamiento dirigido del individuo o fuerza motivacional.

Aunque se obtiene matemáticamente el mismo resultado, la fuerza motivacional o motivación, entre la ecuación 2 y 3, la primera es una forma abreviada de modelar la teoría de las expectativas debido a que se multiplican resultados. Mientras

que en la ecuación 3 se observa de forma total de donde sale aquel resultado que se utiliza en la fórmula 2 (Valencia de un resultado de primer nivel). Así que es necesario comprender la ecuación 1 para identificar el elemento utilizado en la formulación 2.

En esta misma línea, los altos niveles de motivación sólo se logran si la valencia, la instrumentalidad y la expectativa son positivas, ya que si alguno de los tres factores es negativo o cero, indicará que el nivel de motivación será mínimo. En caso de que las expectativas y la instrumentalidad sean bajas o negativas la motivación también lo será, incluso si las recompensas tienen una valencia alta o positiva.

### 5. *Aplicación de la teoría de las expectativas de Vroom en las unidades de información*

El tener empleados no siempre significa que trabajen durante todos los momentos de la jornada laboral. Es por eso que el bibliotecólogo que administra los recursos humanos se ha de cuestionar ¿para qué? y ¿por qué? motivar al personal de las unidades de información. La respuesta a la primera pregunta se dará en función a los objetivos que persigue la unidad de información, es decir, son los resultados de primer nivel o productividad según lo establecido por la teoría de las expectativas. Por ejemplo, será para aumentar el número de préstamos de documentos en sus diferentes modalidades, incrementar la captación de usuarios o mejorar el desarrollo de colecciones. La contestación a la segunda interrogante puede ser que se tenga un alto índice de ausentismo, rotación de personal y baja productividad, lo anterior va de la mano con la satisfacción de los empleados con su trabajo.

Una vez que el directivo de la biblioteca tiene en claro ¿para qué? y ¿por qué? motivar a sus



empleados es momento de cuestionarse ¿Cómo lo hará? A causa de esto a continuación se proponen y describen las principales estrategias para incentivar al personal que labora en las unidades de información. También se señala que la valencia, instrumentalidad y expectativas son factores que incidirán en el comportamiento del trabajador y por lo tanto se debe prestar atención a estos para que sean factores que ayuden a la fuerza motivacional.

- *Definir objetivos y el desempeño para lograrlos.* Una parte fundamental en cualquier organización son los objetivos, una vez que se tienen establecidos los objetivos que persigue la unidad de información se podrá establecer qué tipo de desempeño es necesario para conseguirlos y que persona lo hará.
- *Ligar el desempeño con las recompensas.* Para evitar conflictos entre los empleados es necesario que las recompensas o premios se les den aquellos trabajadores que tuvieron conductas sobresalientes que apoyaron en el aumento de productividad de la unidad de información. Por lo cual, no se debe dar recompensas sólo a las personas con las que se lleva bien el jefe de biblioteca, porque habrá conflictos entre los empleados, además detectarán favoritismos, injusticias e inequidad; he de ahí que las recompensas o premios estén disponibles para el individuo que las quiera alcanzar siempre que manifiesten un desempeño sobresaliente.
- *Comparar el desempeño invertido con las recompensas.* Para dar recompensas o premios equivalentes al desempeño, el bibliotecólogo tiene que hacer una evaluación del desempeño con parámetros de calidad y cantidad, lo que ayudará a que no se

recompense de más o menos permitiendo una equidad.

- *Individualizar las recompensas.* La naturaleza del hombre hace que tenga diferentes necesidades, sin embargo éstas cambian en tiempo y espacio, de modo que es un error creer que todos los empleados desean lo mismo. Por otro lado, cada persona es responsable de sus actos y consecuencias, por lo tanto, no se pueden dar las mismas recompensas si se tuvo diferente varianza en el desempeño. Por ejemplo un empleado que no hizo su trabajo en la jornada laboral de un fin de semana, probablemente evitará pedir un aumento de sueldo y en caso de que lo hiciera ¿es lógico darle el incremento de sueldo?, ante esta interrogante se debe de dirigir con equidad y justicia y no dando favoritismos.
- *Dar a la gente recompensas que valore.* Es una tarea a veces difícil porque el bibliotecólogo no tiene tanta relación con sus empleados y, por lo tanto, desconoce que recompensas valora el empleado. Sin embargo, se puede dar a elegir entre dos o más recompensas, que ayudarán al jefe de biblioteca a observar que recompensa eligió el trabajador y tomando en cuenta esté antecedente posiblemente se podrá crear un perfil que en el futuro ayudará a determinar que recompensas valora el empleado.
- *Hacer hincapié en las recompensas para entusiasmar al personal.* Muchas personas se sienten motivadas con esta situación, porque sirve a los empleados realizar su trabajo con esmero, y también afirma que la recompensa está disponible para el trabajador que le interese tenerla.

- *Las compensaciones se deben dar al terminar el comportamiento.* Los deseos o necesidades cambian rápidamente y si el coordinador de la biblioteca se demora en dar las recompensas o premios a los empleados puede perder su poder motivador. En caso de que la recompensa no esté disponible para ese momento, se ha de llegar a un acuerdo para definir cómo será recompensado el trabajador. También, se ha de recompensar al terminar una tarea, debido a que si se deja pasar mayor tiempo puede originar que se olvide que se tiene una deuda con los empleados, cabe señalar que éste detalle puede provocar en el empleado desconfianza ante el jefe de biblioteca, debido a que no cumple su palabra.
- *Maximizar la confianza de los empleados ante el jefe.* Como deber profesional el bibliotecólogo tiene que presentar cierta formalidad en su entorno laboral, es decir que lo que diga lo cumpla, para ganar la credibilidad de los empleados demostrando así que las palabras del bibliotecólogo se conviertan en hechos.
- *Aumentar la expectativa.* El coordinador de la unidad de información debe ayudar a los empleados a que logren sus metas, sin embargo se les puede decir palabras de aliento para reafirmar que son capaces de terminar una tarea; en otras ocasiones se requerirá de capacitación, pero cuanto más aumente el nivel de expectativas, en consecuencia se elevará el grado de desempeño.
- *Proporcionar formación y herramientas.* Varias veces se puede tener un bajo desempeño, pero antes de culpar al empleado de esto, hay que ver si lo apoya el ambiente

laboral o no, además si realiza tareas para las cuales carece de conocimientos. Al disponer de materiales, herramientas y capacitación los trabajadores podrán utilizar plenamente sus capacidades y conocimientos en la unidad de información.

- *Incrementar la instrumentalidad.* El jefe de biblioteca podrá incrementar la instrumentalidad siempre y cuando le demuestre al empleado que el trabajo sobresaliente se vincula con premios o recompensas.
- *Maximizar las valencias.* Se logra sólo cuando el jefe de biblioteca conoce bien a sus empleados, hace hincapié en las recompensas y una vez que el empleado tuvo un desempeño elevado se proporcionan los premios al instante.

## 6. Recompensas para motivar a los empleados de bibliotecas

Habrán muchos encargados de las unidades de información que se preguntan ¿Por qué dar recompensas a los empleados, que acaso no por eso se les paga? La respuesta a ésta cuestión puede variar, sin embargo hay una buena razón para dar alguna recompensa de modo que si los empleados están aportando un plus, la unidad de información va ir mejorando y haciéndose cada vez diferente, así como competitiva con otras unidades de información. Por ende, si el jefe de biblioteca desea seguir siendo diferente al ofrecer más y mejores servicios se necesitará de ese plus que inyectan los trabajadores a la biblioteca. Entonces para que se tenga ese plus se ha de recompensar o premiar a los colaboradores. Como se puede distinguir, es una responsabilidad compartida, ya que si el empleado hace aportaciones a la unidad de información, ésta ha

de hacer lo mismo, por lo tanto ganan ambas partes.

Hay que tener en cuenta que son varios los tipos de recompensas que podrían ser apreciadas por el personal, pero deben ser utilizadas de manera discriminada, en otras palabras, las recompensas deben ser selectivas para que no se desgasten y pierdan su poder, si se utiliza ciega y compulsivamente perderá su capacidad motivadora. Se reitera que la conducta que se va recompensar o a elogiar es el desempeño sobresaliente, pero se han de llevar a cabo evaluaciones de desempeño con parámetros de calidad y cantidad. También, las recompensas van a servir para aumentar la instrumentalidad o creencia de los empleados provocando que una vez que terminen una tarea va haber una consecuencia positiva o premio.

A continuación se mencionan algunos tipos de recompensas que puede contemplar el bibliotecólogo, también pueden ser valoradas por los empleados en las unidades de información. Además, se pueden utilizar como motivador, sólo si se tiene gente que lo valore.

Asignación de tareas preferidas, reconocimiento formal, se le confié al trabajador una nueva máquina o herramienta, vales de comida, viajes, las formas simbólicas y verbales de reconocimiento al buen desempeño como sonrisas, dar las gracias, elogios por medio de las redes sociales, felicitaciones con aplausos, poner notas en el cuaderno del empleado para felicitarlo, documentos que mencionen que el jefe se da cuenta de lo que hizo el trabajador, carteles del empleado del mes, involucrar a los colaboradores en trabajos interesantes, aprender nuevas habilidades, trabajar con tecnología de punta, días libres, cursos de capacitación, brindar la oportunidad de guiar proyectos, dinero, tomar en

cuenta ideas, el reconocimiento en público, entre otras recompensas.

Por otra parte, las unidades de información que no cuentan con recursos económicos para recompensar a sus empleados, harán uso del reconocimiento verbal, el cual debe ser breve, sincero, cálido y oportuno, felicitar o dar las gracias o simplemente decir algo alentador como *muy bien*, un toque afectuoso en el hombro, una palmada o un gesto de aprobación a los empleados puede ayudar a que actúen de manera constructiva además, de percibir que son tomados en serio, así como lo que hacen se toma en cuenta, además, que se nota lo que hacen, de modo que se ha de felicitar a los empleados cuando se desempeñaron de forma aceptable. El uso de la palabra *por favor*, es mucho más placentero escuchar esto que una orden, además de la utilidad de las palabras *gracias* y *de nada*.

En definitiva utilizar el mayor número de las recomendaciones anteriores obligaran aumentar la motivación de los empleados. Es bien sabido que intentar diferentes estrategias permite aumentar las posibilidades de mejores resultados. Cabe señalar que independientemente de las razones para utilizar la teoría de las expectativas en la unidad de información, permite ser modificada debido a que ésta es algo elegido por el administrador o bibliotecólogo.

## 7. Conclusiones

La motivación es un fenómeno que podemos reconocer cuando lo vemos. No obstante, las personas son impredecibles y pueden cambiar rápidamente de parecer, así como su comportamiento, de modo que la motivación de las personas cambia constantemente. Por otra parte, la motivación es un elemento indispensable en el funcionamiento de las organizaciones y en las

unidades de información, porque permite lograr los objetivos de una manera eficiente, es decir con la motivación el coordinador o jefe de biblioteca logrará avanzar a pasos firmes sobre las metas que se tienen establecidas.

También, el capital humano es el recurso más importante de las bibliotecas, no sólo durante su creación inicial y preparación, sino también para su funcionamiento, mantenimiento y ofrecimiento de los servicios. Asimismo, los trabajadores suelen hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de varias unidades de información razón por la cual el jefe de biblioteca no deberá descuidar la motivación de sus empleados.

Hay mil razones de por qué es importante motivar a los trabajadores de la unidad de información, sin embargo, la principal razón es que la mayoría de las bibliotecas al ser organizaciones sin fines de lucro no tienen ganancias tangibles, así mismo carecen de presupuesto suficiente para cubrir sus necesidades, por lo tanto se requerirá del apoyo de las personas, para lograr el funcionamiento de la biblioteca.

Por lo que se refiere a la teoría de las expectativas o modelo VIE, Víctor H. Vroom la desarrolló para entornos laborales, por lo cual la biblioteca cae en esta categoría. Asimismo el modelo VIE se considera una teoría humanista por su estrecha relación con la jerarquía de necesidades humanas de Maslow y el trato con las personas, lo cual ajusta bien con la bibliotecología y las unidades de información. Una vez expuesto que la teoría de las expectativas se relaciona tanto con bibliotecas y su gente que labora en ellas, dan pauta para su aplicación.

Para llevar a cabo la teoría de las expectativas en las bibliotecas se necesita que los empleados sepan que pueden satisfacer algunas de sus necesidades por medio del trabajo. Cabe mencionar que Vroom en su teoría proponen que el comportamiento de los empleados o motivación se debe a cálculos

mentales, es decir, los trabajadores manifiestan una urgencia o están desesperados por conseguir una recompensa (valencia) que probablemente va satisfacer su necesidad, pero el empleado al saber que puede satisfacer algunas de sus necesidades por medio del trabajo requerirá trabajar más duro (desempeño sobresaliente), también el empleado se cuestionará varias cosas en su mente, como cuanto tiene que invertir en el trabajo para lograr su deseo o recompensa.

El bibliotecólogo que administra los recursos humanos tiene que identificar el comportamiento que tienen sus colaboradores además determinar si están motivados al hacer sus actividades, y en caso de que se note que el empleado se encuentra motivado, el administrador como consecuencia tendrá que recompensar a su colaborador para que continúe con aquel desempeño sobresaliente. Razón por la cual se necesita considerar la cantidad de desempeño del trabajador, asimismo sí puede terminar cierta tarea (expectativa) y si el concluirle le harán merecedor de una recompensa (instrumentalidad). Los altos niveles de motivación sólo se logran si la valencia, la instrumentalidad y la expectativa son positivos, ya que si alguno de los tres factores es negativa o cero, por lo tanto, el nivel de motivación será mínimo o no habrá. Sin duda así Vroom advierte el funcionamiento de la motivación.

También, las personas son visionarias debido a que recolectan información, la analizan y tratan de dominar el ambiente con base en cálculos, que si desean un aumento de sueldo u otra preferencia (valencia de 2° nivel) deben de trabajar duro y se cuestionan si habrá recompensa por realizar una tarea (instrumentalidad) y si pueden terminar la tarea (expectativa) dando como resultado la motivación. El modelo VIE nos ayuda a comprender que la motivación no se puede

observar directamente, sino que se debe de inferir por el comportamiento que ejercen las personas.

La motivación es el factor clave para influir en los seres humanos para trabajar mejor, por lo que un aumento de la motivación se traducirá en mayor productividad y más servicios, que es el objetivo último de las unidades de la información.

## 8. Referencias bibliográficas

1. **Calva González J.** (2004). La motivación en bibliotecas. En: Figueroa Alcántara, H. y Ramírez Velázquez, C. (Eds.), *Administración de servicios e información*. México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras: DGAPA.
2. **Claver Cortes, E.** (1994). *Manual de administración de empresas*. Madrid: Civitas.
3. **De Cenzo, D. y Robbins, S. P.** (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
4. **Dodge L.D. y Ramsey, V. J.** (1981). Employee motivation: expectancy theory. *Journal of Library Administration*, 1 (3): 43-54. DOI:10.1300/J111V01N03\_05
5. **Genescá Garrigosa, E.** (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo: sus repercusiones sobre la productividad*. Barcelona: Hispano Europea.
6. **Georopoulos, B.S., Mahoney, G.M. y Jones, N.W.** (1957). A pathgoal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41:345-353.
7. **McGregor, D.** (2007). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México: McGraw-Hill.
8. **Navarro, J. y de Quijano, S. D.** (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4): 643-649.
9. **Ouchi, W.** (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo Educativo Internacional.
10. **Queipo, B. y Useche, M. C.** (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8 (03): 486-496. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
11. **Robbins, S. P.** (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
12. **Rosembaum, B. L.** (1983). *Como motivar a los empleados de hoy: modelos motivacionales para gerentes y supervisores*. México: McGraw-Hill.
13. **Sexton, W.P.** (1999). *Teorías de la organización*. México: Trillas.
14. **Steve, Y. W. Lam and Conrad, H. W. T.** (2003). Motivation of survey employees in construction projects. *Journal of Geospatial Engineering*, 5 (1): 61-66.
15. **Tolman, E. C.** (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: Century.
16. **Ugah, A. D. y Arua U.** (2011). Expectancy theory, Maslow's hierarchy of needs and cataloguing departments. *Library Philosophy and Practice*, 4 (1): [1-6].
17. **Vroom, V. H.** (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
18. \_\_\_\_\_ (2005). On the origins of expectancy theory. En: Smith, K. G. y Hitt, M. A. (Eds.), *Great minds in management: the process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
19. **Vroom, V. H. y Deci, E.** (1990). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.